

UN REGARD ERGONOMIQUE SUR LE TRAVAIL

Auteur : Yann Poley - Déméris Conseil

www.demeris.fr

Les manières de prendre en compte le travail dans les entreprises s'appuient bien souvent sur des représentations réductrices de sa complexité, contribuant dès lors à la conception de situations de travail délétères pour la santé des salariés. Toute la pertinence de l'approche ergonomique de l'activité, c'est justement de donner à voir cette complexité, en vue des transformations des situations de travail.

1. LE TRAVAIL COMME EXECUTION

L'approche la plus largement partagée du travail reste fortement marquée par le taylorisme et la division verticale et horizontale du travail, où les salariés doivent se plier à des processus de fabrication établis sans eux. Il s'agit du « one best way », autrement dit l'établissement de la meilleure façon de produire, qu'il convient de leur imposer.

Leurs expériences et savoir-faire sont doublement niés : une première fois puisqu'ils ne participent pas à l'élaboration des processus de production et une seconde fois puisque tout écart à la prescription est considéré comme néfaste au bon fonctionnement du système global.

Il en résulte une vision profondément négative des salariés et de leur place dans le fonctionnement global de l'entreprise. Elle est encore d'actualité de nos jours et il est parfois possible de constater des actions de préventions, suite à un accident du travail par exemple, qui portent sur le rappel aux salariés des « bons gestes métiers ».

2. LE TRAVAILLEUR GESTIONNAIRE DE LA REALITE

L'Organisation Scientifique du Travail (OST), chère à Taylor, développera une vision d'un homme moyen, agissant dans des conditions standardisées par une approche rationnelle.

L'ergonomie francophone s'est développée en opposition de cette approche. Elle a permis de montrer qu'au contraire, travailler, c'est gérer un environnement instable soumis à des événements, des aléas, mais c'est aussi gérer les variations de sa santé, de sa fatigue. Cela implique que le travailleur n'est pas passivement un exécutant, mais qu'il lui est au contraire nécessaire de prendre des initiatives, d'adapter, de modifier ses actions, de dévier des procédures prévues pour justement réussir à atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Ces travailleurs se trouvent à la croisée de multiples enjeux, de multiples injonctions. Il y a celles issues de la direction, mais aussi celles issues des clients, des collègues. Enfin, il y a celles qu'ils se donnent à eux-mêmes. Travailler, c'est toujours tenir plusieurs objectifs : assurer la production, préserver sa santé, réaliser un travail de qualité dans lequel on puisse « se reconnaître ». Certaines de ces prescriptions, au sens qui pré-écrit les façons de faire afin d'atteindre un objectif particulier, peuvent se compléter, s'enrichir mutuellement. D'autres sont contradictoires, de sorte qu'il n'est pas possible de les tenir en même temps. Ainsi, travailler, c'est toujours trier, prioriser entre ces différentes injonctions de faire.

Par ces prises d'initiatives, ces adaptations aux évolutions du contexte, les travailleurs ont la possibilité de se développer et d'acquérir de nouvelles compétences. Les buts qui guident l'action vont s'affiner, prendre une autre dimension, notamment collective.

Ce développement n'est toutefois possible que dans la mesure où les salariés peuvent prendre des « libertés dans l'exercice de la tâche ». Dans le cas contraire, le travail peut être source de souffrances, de pathologies. C'est pourquoi cela nécessite de développer les marges de manœuvre dont disposent les travailleurs pour atteindre, et donc faire, autrement les objectifs qu'ils doivent tenir.

Les collectifs jouent des rôles prédominants dans cette question des effets du travail sur les salariés. Ils permettent ou non de prendre en charge collectivement les contradictions et conflits de buts qui se présentent dans l'activité et de traiter collectivement des questions et paradoxes qui peuvent, initialement, sembler individuels dans l'activité de chacun.

2.1. Une approche systémique de l'homme au travail

L'une des spécificités de l'ergonomie de l'activité est d'approcher l'Homme dans ses différentes dimensions (psychologique, sociale, cognitive et biomécanique).

Cette approche holistique de l'homme s'intègre dans une approche systémique du travail où l'activité devient l'élément central à partir duquel il est possible de penser les autres dimensions du système. La figure 1, plus connue comme le « schéma à 5 carrés » (Leplat et Cuny, 1974), est « une modélisation de l'activité en tant qu'outil de compréhension des dimensions qui se jouent dans l'activité de travail » (Coutarel, 2003, p. 453). Il est ainsi possible d'envisager chacun de ces éléments « dans un tout qui fait système », notamment en portant son attention sur les liens entre ces éléments.

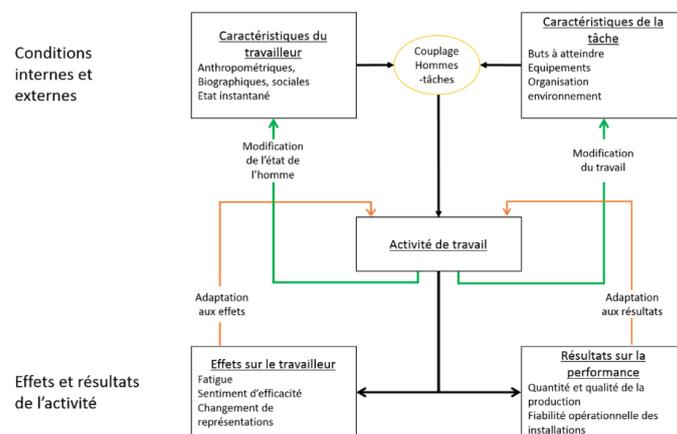


Figure 1 : schéma des cinq carrés, adapté de Leplat et Cuny (1974)

Dans ce modèle, l'activité de travail est le résultat d'une rencontre toujours unique et située entre une personne et un environnement. Cette personne est caractérisée à travers une diversité de critères (anthropométriques, biographiques, sociales, etc.). L'environnement l'est par les objectifs qu'il doit atteindre, les moyens techniques, organisationnels et environnementaux à sa disposition pour y parvenir. Ces deux aspects sont vus variables et évolutifs dans le temps.

En ce sens, l'activité est fondamentalement finalisée et rationnelle. Finalisée puisqu'elle vise à atteindre des buts précis. Rationnelle puisqu'elle est toujours la résultante de décisions prises par un individu. La personne n'est toutefois pas considérée comme omnisciente. Plusieurs auteurs (par exemple Boudon, 1996 ; Simon, 1972) présentent cette rationalité comme étant limitée. Les décisions ne sont prises qu'avec les informations à disposition de l'individu, en fonction des possibilités d'action qui s'offrent à lui. La façon dont une personne travaille est en cela toujours déterminée en partie par les informations et possibilités présentes dans une situation.

2.2. Les déterminants de l'activité

Les situations de travail sont par définition instables, de sorte que ce qui permet au travailleur d'atteindre les objectifs, c'est justement sa capacité à ne pas appliquer *stricto sensu* la procédure.

Ainsi, contrairement à ce qui faisait l'un des fondements de l'OST de Taylor, « le travail, c'est la mobilisation des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail » (Davezies, 1993, p. 6). Zarifian (1995) parle d'événement, pour désigner « tout fait qui vient perturber le système » (p. 33). Les travailleurs doivent gérer ces événements et « sont amenées à prendre des décisions sur le comportement à adopter pour rétablir la situation » (Gentil, 2012, p. 43).

Le quotidien des travailleurs peut ainsi être vu comme une confrontation entre ce qui est anticipé à partir de connaissances et modèles généraux, et la spécificité de chaque situation qui n'a pas été anticipée et qui nécessite d'être prise en compte dans la façon de travailler. Ce sont les travailleurs qui finalement doivent gérer le fait que la réalité est trop complexe pour se laisser encadrer par des procédures. De fait, le système nominal n'existe pas. En ce sens, l'homme, justement parce qu'il s'investit dans son travail, s'écarte des prescriptions pour gérer les imprévus. Il est de fait un acteur incontournable de la fiabilité du système.

2.3. Prendre soin du réel

Travailler consiste à agir dans un environnement en perpétuel changement. Le cadre de ses actions n'étant par définition pas stable, il est nécessaire que l'individu s'adapte aux variabilités des situations extérieures, mais aussi de son état interne.

2.3.1. Régulation de l'activité et arbitrage entre les déterminants de l'activité

Ainsi, travailler inclut un contrôle permanent, à la fois conscient et inconscient, de sa propre activité, en fonction d'un ensemble de règles définies par l'extérieur (règles fixées par l'organisation, règles de métiers...), mais aussi de ses mobiles et buts personnels. C'est ce contrôle qui permet, en cas de détection d'un écart entre résultats attendus et obtenus, de modifier son activité.

Ces modifications de son activité sont toujours tendues par au moins deux pôles : atteinte des objectifs de production et préservation de la santé. Entre ces deux pôles, en fonction de la multitude de buts et motifs, le travailleur doit prioriser, trier, renoncer à certains buts et motifs.

Il est important de garder à l'esprit que toute activité a toujours plusieurs buts, plusieurs motifs, « ce qui a pour conséquence que chacun ne peut être réalisé de manière optimale et qu'un compromis doit nécessairement être élaboré » (Leplat, 2006, p. 11). Ainsi, face à la diversité d'attentes, d'obligations, de contraintes, il existe bien souvent des contradictions et il n'est pas toujours possible de toutes les tenir ; en tenir une peut même revenir à en rejeter une autre. C'est par exemple le fait de devoir produire à temps et en qualité. Ainsi, s'il n'est pas possible de tenir les deux, le travailleur devra faire un choix et privilégier l'un sur l'autre.

Les régulations des modes opératoires permettent ainsi de réaliser les tâches assignées, mais aussi d'atteindre les objectifs et buts personnels, dont la préservation de sa santé. Ce sont avant tout des compromis entre des contraintes opposées. Ces modifications des modes opératoires restent la plupart du temps dans les espaces de tolérance du système. Cette notion est importante et renvoie à celle de marge de manœuvre si chère à l'ergonomie de l'activité. En effet, ces marges de manœuvre représentent justement la tolérance du système à permettre les

modifications des modes opératoires. Coutarel *et al.* (2015) présentent les possibilités de régulations en fonction du niveau de contraintes :

- *Situations peu contraintes* où les travailleurs ont la possibilité de jouer sur les objectifs et sur les moyens disponibles, ce qui leur permet d'atteindre la performance à un coût humain acceptable. C'est dans ces situations que se situent les possibilités de développement pour l'individu ;
- *L'accroissement des exigences et/ou la diminution des ressources* où le salarié doit choisir entre atteindre des résultats ou « prendre sur soi » ;
- *Situation de débordement*, où le travailleur n'arrive pas à atteindre les objectifs de production, même en prenant sur soi.

Dans le cadre de leur travail, les travailleurs doivent accomplir des tâches qui leur sont fixées par l'entreprise dans un environnement dynamique et changeant. Lors de la réalisation de ces tâches, ils cherchent conjointement à atteindre les objectifs qui leur sont fixés et à préserver leur santé, mais ils cherchent aussi donner forme humaine à leur travail, un travail dont ils peuvent être fiers et dans lequel ils peuvent se reconnaître. Par ailleurs, ils agissent sous le regard d'autrui : clients, collègues, chefs, etc. Ils travaillent *avec, pour, sur et en fonction* des attentes de ces personnes. À travers les différents objectifs, moyens et buts qui en découlent, il leur faudra construire des compromis entre tout ce qu'il faut faire, ce qu'il faudrait faire et ce qu'ils souhaiteraient faire. Le coût de ces compromis dépendra de leur marge de manœuvre, c'est-à-dire de celle que le système leur propose et de celle qu'ils se donnent.

2.4. Les effets des régulations sur les travailleurs

Ces régulations de son activité ont toujours des conséquences : bénéfiques sous certaines conditions, néfastes sous d'autres.

2.4.1. Des possibilités de développement

L'articulation entre le travailleur (son expérience, ses formations, ses objectifs et buts personnels, etc.) et les contraintes de l'environnement (exigences de la tâche, outils à sa disposition, etc.) est permanente et l'activité de travail est ainsi en perpétuelle reconstruction.

Les adaptations perpétuelles amèneront tout d'abord ce que l'on appelle communément l'expérience. Le travailleur va utiliser la variabilité présente dans des situations en apparence stables pour développer de nouvelles façons de faire. Il va ainsi développer et adapter ses connaissances et compétences par les régulations qu'il met en place. Par cette répétition, le travailleur développe des routines, des habitudes, lui permettant de rendre plus simple le couplage entre lui et les moyens à sa disposition. Il dispose de scénarios d'action adaptés – ou du moins adaptables à moindre coût – aux situations changeantes qui se présentent à lui.

Au-delà des répétitions, ce sont tous les obstacles que rencontre un individu qui va l'amener, par leur résolution, à se constituer une bibliothèque de situations de plus en plus variée. Le salarié va ainsi développer des savoirs et des savoir-faire nouveaux, repérer des invariants dans les situations, construire des schèmes d'action, disposant au fur et à mesure d'une capacité prédictive plus importante des résultats de ses actions.

La notion de développement revient à se construire une marge de manœuvre qui permette de tenir les différents objectifs qui nous sont fixés et ceux que nous nous fixons. Ce développement passe par une résolution de problèmes. En ce sens, travailler, c'est toujours résoudre des problèmes qui se présentent dans l'activité.

Il y a également le fait qu'initialement, il y a bien souvent une distinction entre les mobiles qui animent le travailleur et les buts qui lui sont fixés. Ainsi, au fur et à mesure que se développe son expérience, il va être amené à prendre en compte davantage d'aspects de son activité. Davezies (2010) nous montre comment l'activité contribue à investir le travailleur dans son travail. La subjectivité dont il est porteur lui fera ainsi progressivement modifier les mobiles qui l'animaient dans un premier temps. Il y a là un dialogue entre buts et mobiles, primordial en ce qui concerne les possibilités de développement du sujet, et donc de sa santé. Il va ainsi se fixer de nouveaux buts poussés par de nouveaux mobiles *en lien* avec son travail et en lien notamment avec la définition qu'il se donne du « travail bien fait ». Il y a ainsi la possibilité, par le travail, de s'intégrer dans un cycle de développement qui joue pour beaucoup sur la santé des travailleurs puisque « le motif de l'activité n'est plus extérieur au travail » (*Ibid.*, p. 165). L'auteur note par ailleurs toute la dimension collective de ce développement : « l'entrée dans le travail était, au départ, motivée par la nécessité de satisfaire des besoins personnels ; les mobiles générés par l'activité sont d'une autre nature : ils renvoient à des besoins collectifs en lien avec des fins communes. » (*Ibid.*, p. 168).

2.4.2. Des atteintes à la santé

Ainsi, ces régulations permettent de tenir les situations, de tenir les objectifs de production. Elles peuvent toutefois se déséquilibrer, en ce sens où l'un des pôles peut prendre le pas sur l'autre. C'est le cas lorsque les travailleurs « prennent sur eux » pour tenir les objectifs de production ou lorsqu'ils se retirent de la production pour préserver leur santé. Ces situations arrivent lorsque les contraintes extérieures sont trop fortes, obligeant à privilégier une forme sur l'autre, lorsqu'il n'est plus possible de réguler son activité (Davezies, 2000, p. 3), c'est-à-dire d'adapter son action aux événements.

Plus les contraintes extérieures seront fortes, moins le travailleur aura de possibilités de modifier ses modes opératoires en restant à l'intérieur des espaces de tolérance du système. Inversement, moins les contraintes extérieures seront fortes et plus il pourra réguler son activité pour tenir les besoins de production et la préservation de sa santé.

Pour Clot et Faïta (2000), « le réalisé n'a plus le monopole du réel. Le possible et l'impossible font partie du réel » (p. 35), de sorte que tous les arbitrages que font les travailleurs impliquent également la renonciation d'actions, de buts. Les effets sur la santé ne correspondent pas qu'à ce qu'on fait ; on souffre aussi de ce que l'on fait ne fait pas. Les régulations, dans ce cas le choix de ne pas faire, sont également porteuses de possibles atteintes à la santé ayant pour origine le travail empêché. Il y a également, comme le montre Clot, une souffrance liée au fait de ne pas « s'y retrouver » dans le travail réalisé, à ne plus pouvoir donner sens à ce travail, à ne pas pouvoir faire ce qu'on voudrait faire pour, justement, s'y retrouver dans ce travail.

Plus largement, comme le notent Coutarel *et al.* (2015), une marge de manœuvre situationnelle faible peut également contribuer à détériorer les collectifs de travail. Cela contribuera également à ce que les contraintes et arbitrages réalisés par les travailleurs individuellement ne soient plus pris en charge collectivement, amenant à une intériorisation des conflits (Chassaing, Daniellou, Davezies et Duraffourg, 2011).

2.5. L'importance des collectifs

Pour qu'il puisse y avoir développement, il est nécessaire de comprendre pourquoi une action a eu les effets et résultats observés. C'est la distinction entre réussir et comprendre de Piaget que nous rappelle Leplat (2006). Ainsi, pour qu'il puisse y avoir développement, il est nécessaire de *comprendre* pourquoi une action a eu les effets et résultats observés. Pour cela, il est nécessaire que les travailleurs puissent être en réflexion *sur* l'action (Schön, 1983) et ainsi

avoir une activité réflexive sur leur propre activité. C'est ce que Falzon (1994) nomme activité métafonctionnelle, c'est-à-dire :

activités non directement orientées vers la production immédiate, activités de construction de connaissances ou d'outils (outils matériels ou outils cognitifs), destinés à une utilisation ultérieure éventuelle, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance. (p. 2)

Il existe pour autant une difficulté à surmonter. En effet, l'activité n'est pas si facilement compréhensible pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'activité peut parfois être difficilement verbalisable, certains savoir-faire sont incorporés et « automatiques », ou bien l'ensemble des dimensions à l'œuvre dans l'activité échappe à la conscience. Comme le rappellent Falzon et Teiger (1995), « l'activité doit être parfois reconstruite par l'opérateur, qui n'a pas toujours pleinement conscience au cours de l'accomplissement de sa tâche des connaissances mises en acte » (p. 2). Ainsi, la réflexion *sur* l'action n'est pas toujours possible en l'état pour le travailleur :

il est très difficile d'accéder seul à ces aiguillages inscrits dans l'activité du corps-soi. Ce n'est que dans le dialogue avec autrui que l'on peut réaliser à la fois que « *je ne savais pas que je faisais tout ça* » et qu'il peut y avoir d'autres gestes, d'autres aiguillages, qui méritent d'être essayés. (Daniellou, 2015, p. 10)

Face à la difficulté de mettre en mots son activité, il est nécessaire de pouvoir avoir un dialogue avec autrui, des mises en débat des pratiques et des difficultés rencontrées au sein d'un collectif. Le collectif peut ainsi constituer un facteur de protection individuelle et de développement. « C'est par la coopération avec autrui que l'on construit la santé. La santé est intersubjective et sociale. » (Dejours, 1995, p. 14). Caroly (2010) a ainsi pu montrer la place que pouvait occuper le collectif de pairs pour favoriser des processus de préservations de la santé chez les individus. En reprenant la notion de genre et de style, il s'agit de permettre aux individus de mettre en débat leur propre pratique par rapport à celles des autres, de construire du sens à leurs actions qui s'inscrivent ainsi dans une histoire, de développer des règles de métiers qui seront à même de les aider dans la régulation de leur propre activité. Cela contribuera également, par la mise en débat des mobiles qui poussent l'activité et des buts qui tirent, à favoriser une construction de buts et mobiles nouveaux :

c'est en partageant avec les autres ce que l'on a compris en commun et nos divergences que l'on construit de nouveaux savoirs, qui peuvent former un genre professionnel lorsqu'ils sont partagés. De ce fait, la diversité des positions (des styles de l'action) au sein de groupes hétérogènes d'acteurs constituerait un moteur du développement de leurs activités. (Bruère et Chardeyron, 2013, p. 78)

BIBLIOGRAPHIE

- Boudon, R. (1996). Au-delà de la rationalité limitée ? *Environnement & Société*, (17), 85-111.
- Bruère, S. et Chardeyron, J. (2013). Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail. *Activités*, 10(1), 73-92.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Université Victor Segalen - Bordeaux II.
- Chassaing, K., Daniellou, F., Davezies, P. et Duraffourg, J. (2011). *Recherche-Action : « prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action »*. Rapport Final.
- Clot, Y. et Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Coutarel, F. (2003). La résistance du réel pour structurer les modélisations de la santé au travail : analyse du travail, activité et action sur le travail : interactions entre modèles. Dans *Modèles et Pratiques de l'analyse du travail . 38e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 451-465).
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9.
- Daniellou, F. (2015). L'ergologie, en dialogues parmi les ergo-disciplines. Dans L. Durrive (dir.), *L'expérience des normes* (pp. 1-12). Toulouse: Editions Octarès.
- Davezies, P. (1993). Elements de psychodynamique du travail. *Education permanente*, (116), 33-46.
- Davezies, P. (2000). Ergonomie, communication et enjeux de santé au travail. Dans *Communication et Travail. 35e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 1-16). Toulouse.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le travail humain*, 58(1), 1-16.
- Falzon, P. (1994). Les activités métafonctionnelles et leur assistance. *Le travail humain*, 57(1), 1-23.
- Falzon, P. et Teiger, C. (1995). Construire l'activité. *Performances Humaines & Techniques, Hors-Série*(Septembre), 34-39.
- Gentil, S. (2012). *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins. Une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*. *Humanities and Social Sciences*. Université de Nantes.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(1), 1-12.
- Leplat, J. et Cuny, X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris: PUF.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Book.
- Simon, H. (1972). Theories of bounded rationality. Dans C. McGuire et R. Radner (dir.), *Decision and Organisation* (pp. 161-176). North-Holland Pub. Co.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. L'Harmattan.